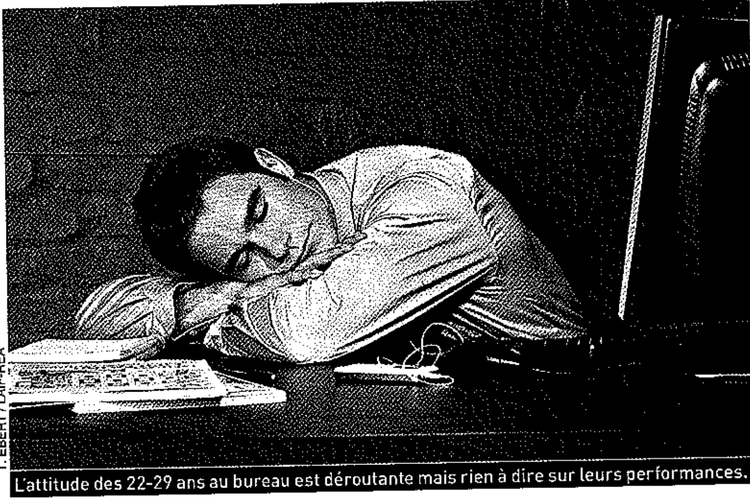
**TENDANCE** LES JEUNES DIPLÔMÉS BOUSCULENT LES CODES DE L'ENTREPRISE

# Une génération décomplexée

**Connectée, créative, impatiente... Les qualificatifs qui décrivent** la génération Y, les jeunes nés entre 1980 et 1996, sont légion tant elle fascine et déroute les sociologues et les managers. Arrêt sur image.

• **Ses valeurs** Fortement imprégnée par la révolution numérique, cette génération reflète les facteurs socio-économiques de l'époque : « Elle est en rupture avec la précédente, composée de travailleurs méritocratiques et dociles », explique Catherine Tanguy, co-auteur de *Génération Y mode d'emploi*. « Les Y sont désabusés face au monde du travail car ils ont vu leurs parents s'y surinvestir et être parfois maltraités par l'entreprise. » Conséquences : ils gardent plus de distance vis-à-vis de leur emploi et sont soucieux de l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Dans le même esprit, « ils considèrent qu'ils ont des droits plutôt que des devoirs et remettent en cause l'ordre établi dans l'entreprise », souligne Catherine Tanguy. D'où leur forte propension à s'affranchir de certaines règles (tenue vestimentaire, horaires de travail...) ou à inverser le rapport de force avec l'employeur. « A la fin d'entretiens d'embauche, certains jeunes disent aux recruteurs : " je vous recontacterai " », témoigne ainsi Jerick Develle, directeur général d'Adecco Médical. Les Y se montrent aussi très exigeants quant aux conditions de travail et aux perspectives de carrière que leur offre l'entreprise.


T. EBERT / LAIF-REA
L'attitude des 22-29 ans au bureau est déroutante mais rien à dire sur leurs performances.

Adeptes du zapping, ils n'hésitent pas non plus à changer d'employeur s'il n'a pas su tenir ses promesses.

• **Ses rapports avec la hiérarchie** Elevée par des parents pratiquant la démocratie familiale, la génération Y a un rapport décomplexé avec ses chefs. « Ces jeunes traitent d'égal à égal avec eux et ne reconnaissent l'autorité que s'ils estiment leurs managers compétents », commente Annick Cohen, consultante à la Cegos.

• **Ses qualités professionnelles** Les Y peuvent lire un rapport tout en jetant un œil sur leur page Facebook et en parlant à un collègue. « Car avec les nouvelles technologies, les Y ont appris à picorer de l'info et à pratiquer le zapping intellectuel à haute dose », explique Catherine Tanguy. Ils savent aussi s'adapter aux bouleversements de l'entreprise. « Conscients d'être citoyens du monde, ils sont aussi polyglottes et mobiles », note Annick Cohen. Enfin férus de jeux en réseau et de sites communautaires, ils aiment aussi travailler en équipe sur certains projets. « En résumé, les Y sont vecteurs de performances pour les entreprises car elles leur permettent de revisiter leurs process et donc de progresser », conclut Catherine Tanguy.

**« Les jeunes issus de la génération Y considèrent qu'ils ont des droits plutôt que des devoirs et remettent en cause l'ordre établi dans l'entreprise. »**

**Delphine Bancaud**

## les managers déboussolés

**« Les comportements de cette génération sont difficiles à appréhender pour certains DRH et managers », constate Annick Cohen, consultante à la Cegos. Pour les y aider, des conférences, des formations et des ouvrages voient le jour sur le sujet. Au programme : une série de conseils pour séduire et fidéliser les Y. Car le turn-over dû au caractère volage de cette génération finit par coûter cher aux entreprises. « Pour les garder, les employeurs doivent veiller à la cohérence entre les valeurs déclinées à l'extérieur de l'entreprise et leur réalité au quotidien. D'autant que cette génération est très sensible aux questions de responsabilité sociale et de développement durable », note Annick Cohen. Indispensable aussi la transparence des procédures d'évaluation et de rémunération des salariés car les Y sont prêts à claquer la porte s'ils ne s'estiment pas considérés à leur juste valeur. Et pour les motiver au quotidien, il est recommandé de les faire travailler sur des missions de courtes durées avec des objectifs clairement définis. »**

# «Les meilleurs d'entre eux seront les futurs dirigeants »


DR

**FRANÇOIS DE WAZIÈRES**

Directeur international du recrutement de L'Oréal

**Croyez-vous que la génération Y existe vraiment ?**

Oui et nous venons de réaliser une étude sur le sujet avec la communauté d'écoles européennes de management (la Cems). Elle démontre qu'il s'agit d'un phénomène mondial car les jeunes de différentes nationalités partagent les mêmes valeurs et développent le même type de comportement. Ils sont à la fois ambitieux et accordent beaucoup d'importance à l'éthique et au sens des projets qui leur sont confiés.

**Depuis quand et pourquoi avez-vous pris en compte les spécificités de cette génération Y ?**

Depuis trois ans, nous organisons des ateliers destinés à nos managers. Il est d'autant plus essentiel de comprendre ces jeunes et de s'adapter à leur fonctionnement que les meilleurs d'entre eux seront les futurs dirigeants du groupe. Par ailleurs, après la crise, lorsque la guerre de talents aura repris, il faudra être capable de les attirer, sous peine de perdre en compétitivité.

**Avez-vous modifié votre processus de recrutement pour mieux coller à leurs attentes ?**

Oui. Comme ces jeunes sont en demande de messages clairs, nous avons complété notre communication sur le Web en l'enrichissant de vidéos sur les métiers et de témoignages. Nous avons aussi développé les jeux d'entreprises. Il existe « business game » dédié aux jeu diplômés en marketing, un au pour les ingénieurs et un derr pour les chercheurs.

**La politique de gestion de carrière en vigueur au sein du groupe a-t-elle aussi évolu sous leur impulsion ?**

Ils nous ont poussé à accroître la sibilité des perspectives de carr chez L'Oréal. Dans cet esprit, r avons systématisé les entreti d'évaluation et de développem de carrière qui sont désormais posés une à deux fois par an tous les salariés. **Recueilli par**